

TESINA
EN
ADMINISTRACION DE PYMES

LA PYME AGROPECUARIA

Herramientas para una
Administración Eficiente

UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Autor: Cecilia Pastrone

Tutor: Lic. Carina Perrone

INTRODUCCION.....	2
CAPÍTULO I: LAS PYME EN LA LEGISLACIÓN ARGENTINA.....	5
CAPÍTULO II: CARACTERIZACIÓN DE UNA PYMEAGROPECUARIA BÁSICA	12
ACTIVIDADES Y ESTABLECIMIENTOS.....	13
<i>Ganadería</i>	14
El ciclo ganadero.....	15
Sanidad, Calendario Sanitario y Mortandad.....	16
Cría.....	17
Invernada.....	17
Tambo.....	18
Cabaña.....	19
Evolución del sector agropecuario en las distintas actividades.....	19
<i>Agricultura</i>	23
El Ciclo Agrícola.....	27
Laboreo del suelo y preparación cama de siembra.....	27
Siembra.....	30
Fertilización.....	31
Controles de malezas e insectos.....	32
Cosecha.....	33
Almacenamiento, secado y zarandeo.....	33
<i>Establecimientos Mixtos</i>	34
Cadena forrajera y balance alimenticio.....	34
Praderas permanentes.....	35
Verdeos Estacionales.....	35
Suplementación.....	36
Campo natural y otros.....	36
CAPÍTULO III: LAS HERRAMIENTAS PARA PYMES AGROPECUARIAS	
COMPETITIVAS	38
EL MANAGEMENT DE LA PYME AGROPECUARIA.....	39
EL PLANEAMIENTO.....	40
LOS PRESUPUESTOS.....	42
ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.....	45
<i>Las equivalencias Ganaderas</i>	48
<i>Sector Agrícola</i>	62
<i>Sector Ganadero</i>	65
EL PRESUPUESTO FINANCIERO.....	70
EL CONTROL.....	76
LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN.....	77
LA INFORMACIÓN.....	78
LA FAMILIA.....	80
ASOCIATIVISMO.....	82
CONCLUSION.....	85
BIBLIOGRAFIA.....	88

INTRODUCCION



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

El sector agropecuario constituye un motor fundamental en la generación directa e indirecta de ingresos y de empleo. Aún en provincias de desarrollo más diversificado –como Buenos Aires y Córdoba– el peso de las actividades primarias y de agrotransformación continúa siendo muy importante. Y en ellas, el rol de las pequeñas y medianas empresas es central, por el aporte productivo que representan, por la creación de trabajo que implican y por el tramado social que conforman.

Sin embargo, en los últimos años asistimos a un proceso de paulatina disminución de las pymes agropecuarias, producto de una conjunción de factores, entre otros:

- La irracionalidad de las políticas económicas;
- El retraso tecnológico que, aún en los mejores casos, en donde se ha logrado incorporar nuevas tecnologías, el beneficio no ha sido suficiente para paliar los niveles de endeudamiento;
- La falta de planificación, que no permite adelantarse a los cambios, sino muy por el contrario, nos lleva a actuar sobre las consecuencias;
- Los fenómenos de concentración de la producción que se vienen dando sobretudo en la región de la Pampa Húmeda, ya sea por la venta de predios o cesión a contratistas.

Por otra parte, no debemos olvidar que estamos inmersos en un proceso de integración espacial, que se hace cada vez más notorio. La globalización también llegó al agro y trae consigo el advenimiento de la actividad transnacional de las empresas, el incremento en el uso de sofisticadas tecnologías con la necesidad de ampliar la escala productiva, lo que conduce a nuevas formas de inversión, antes desconocidas y actualmente difíciles de enfrentar de manera individual. Hoy en día el mercado exige calidad y diversidad, lo que impulsa a grandes cambios, entre los cuales se destaca fundamentalmente la necesidad de planificar y programar eficientemente la actividad productiva, incorporar tecnología apropiada para generar nuevos productos y encarar directamente la comercialización.

Es por todo esto que la empresa agropecuaria necesita transformarse, obligando a cambiar el viejo modelo familiar basado en la experiencia heredada y la transmisión intergeneracional de conocimiento, por un modelo más competitivo que contemple además el uso profesional de las estrategias empresariales disponibles: gerenciamiento o management adecuado; actualización tecnológica; trabajo en equipo mediante el asesoramiento profesional de distintas áreas; marketing de la innovación; gestión de la calidad, entre tantos otros. La

pyme agropecuaria es una empresa y debe manejarse como tal. Este será el motor del presente trabajo, el que se desarrollará en tres capítulos. El primero de ellos está destinado a dar una visión sobre el marco legal en el que se encuadran las pymes argentinas a través de un análisis de la evolución de la legislación, desde la sanción de la ley 24.467 hasta la normativa vigente.

Luego, en el segundo capítulo desarrollaré una descripción de la actividad agropecuaria, tema que es preciso conocer para saber dónde estamos situados, dadas las características específicas que tienen las empresas de este sector.

Por último, el tercer acápite centra el estudio en las herramientas con que deben contar las pymes agropecuarias, siendo tal vez la fundamental de ellas, la de contar con un adecuado management, enfocado en la planificación estratégica, no sólo para subsistir, sino porque es la única manera de esperar un futuro a mediano y largo plazo.



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Capítulo I

Las Pyme en la Legislación Argentina



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Los intentos de los distintos organismos del Estado por alcanzar una forma de definición clara sobre las pequeñas y medianas empresas trajeron aparejadas rectificaciones legales de distinto orden que no contemplaron del mismo modo y desde el comienzo a todos los sectores de la producción.

En 1.989 el Ministerio de Economía dicta la Resolución N° 401, de "Políticas Específicas PYME", en donde se establece el uso de una fórmula matemática para encuadrar a las empresas de los sectores industrial o de comercio-servicios, dentro de la categoría. Cabe señalar que nada se dice respecto del sector agropecuario. Recién la Resolución 208, de febrero de 1.993, aunque manteniendo el empleo de la fórmula, modifica algunos aspectos, pero lo esencial en lo que atañe a nuestro tema es la inclusión del sector agropecuario en la normativa. Luego, en enero de 1.994, la Resolución N° 52 hace lo propio con el sector frutihortícola. Finalmente, llegamos a la sanción de la ley 24.467, el 15/03/95, de Régimen de Pequeñas y Medianas Empresas, que, en su art. 2°, encomienda a la autoridad de aplicación definir las características de las empresas que se considerarán PYME, teniendo en cuenta las particularidades de cada región del país y los distintos sectores de la economía en que se desempeñan, sin perjuicio de lo dispuesto en el Art. 83. Cabe destacar que dicha norma no hace uso de la fórmula antes mencionada, sino que en su artículo 83 define a la pequeña empresa como aquella en la que confluyen dos condiciones: tener un plantel inferior a 40 trabajadores y una facturación anual inferior a la cantidad que para cada actividad o sector fije la Comisión Especial de Seguimiento. Posteriormente, en el año 1.997 se crea la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa (SEPYME), en calidad de autoridad de aplicación de la ley 24.467. Por último, en agosto de 2.000 se sanciona la ley 25.300 de Fomento para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, promulgada parcialmente con fecha 4/09/00, que establece que la SEPYME deberá definir, a los fines de la implementación del presente régimen legal, las características de las empresas, en función de personal ocupado, valor de ventas y valor de los activos aplicados al proceso productivo, para ser consideradas micro, pequeñas o medianas (MIPyMes), no pudiendo considerarse tales a las que, reuniendo los requisitos, estén vinculadas o controladas por grupos nacionales o extranjeros que no reúnan los mismos.

Como puede verse existe hasta aquí una gran variedad de definiciones. Estamos en presencia de algo que no sabemos muy bien qué es. Sería necesaria la unificación en un solo concepto, claro está que teniendo en cuenta las distintas realidades de los sectores económicos

que son, definitivamente, muy diferentes. Haciendo un compendio de todas las normativas antes mencionadas, podemos llegar a una definición operativa de las PYMES, que podría resumirse del siguiente modo:

La condición de pequeña y mediana empresa se determinará mediante el empleo de fórmulas matemáticas que ponderan tres variables: **personal ocupado (PO)**; **ventas anuales (VA)** y **activos productivos o patrimonio neto**, cada una de las cuales tiene asignados topes máximos para el encuadre de la empresa. Cabe destacar que, como numeradores se colocan las cifras realmente correspondientes a la empresa bajo análisis (letra e) y como denominador se ubican los topes máximos que pueden adoptar dichas variables (letra m). De este modo, las fórmulas a emplear son las siguientes:

Sector Industrial, Comercial y de Servicios, Minero y Hoteles de Turismo

$$P = 10 \frac{PO_e}{PO_m} \times 10 \frac{VA_e}{VA_m} \times 10 \frac{AP_e}{AP_m}^{1/3}$$

Sector Transporte

$$P = 10 \frac{PO_e}{PO_m} \times 10 \frac{VA_e}{VA_m}^{1/2}$$

Sector Agropecuario y Frutihortícola

$$P = 10 \frac{IBA_e}{IBAm} \times 10 \frac{CPe}{CPm}^{1/2}$$

donde:

- P: puntaje pyme asignado;
- PO: personal ocupado;
- VA: ventas anuales sin IVA ni impuestos indirectos;
- AP: activos productivos o patrimonio neto, según corresponda;
- e: indica el dato real y m: indica el tope máximo del atributo a considerar.

Para el caso de las empresas de los sectores transporte, agropecuario y fruti hortícola, como se toman dos parámetros, en la fórmula se aplica raíz cuadrada en lugar de cúbica.

En todos los casos, cuando el puntaje obtenido es menor o igual a 10, se trata de una pyme. A su vez, se considera microempresa a aquella cuyo coeficiente sea de hasta 0,3 puntos; pequeña si el coeficiente oscila entre 0,3 y 1,5 y mediana, cuando se encuentra entre 1,5 y 10. Finalmente, si excede de 10 puntos, es una gran empresa.

En cuanto a los parámetros máximos que pueden adoptar las variables, se exponen en el siguiente cuadro:

SECTOR	PO	VA	AP
Industrial-Minero	300	18.000.000	10.000.000
Comercial y Servicios	100	12.000.000	2.500.000***
Hoteles de Turismo*	100	6.500.000	130****
Transporte	300	15.000.000	
Agropecuario		1.000.000 (IBA)	3.000.000
Fruti hortícola**		9.000.000	7.000.000

Hernández, Ma. Del Pilar, "Pymes: un tema de actualidad", *Enfoques*, nov. 2000 n° 13.

Notas:

* Categorías superior a 4 estrellas.

** Son consideradas pymes frutihortícolas las empresas que realicen dos o más de los siguientes procesos: producción, empaque, transporte, tratamiento frigorífico y/o comercialización.

*** Patrimonio Neto.

**** Número de habitaciones.

***** IBA: Ingreso bruto anual.

Los valores no podrán ser inferiores al 10% de las ventas anuales sin IVA ni impuestos internos. En el caso del Patrimonio Neto no podrán ser inferiores al 5% de las mismas.

Por su parte, dicha ley 24.467 establece en la Sección I del título III relativo a las relaciones de trabajo, que la cantidad de empleados no debe superar los cuarenta trabajadores y que la facturación anual sin IVA debe ser inferior a:

- Industria: \$ 5.000.000
- Servicios: \$ 4.000.000
- Comercio: \$ 3.000.000
- Rurales: \$ 2.500.000

Las empresas que superen alguna o ambas condiciones podrán permanecer en el régimen especial de esta ley por un plazo de tres años, siempre que no dupliquen el plantel o la facturación indicados.

En base a un estudio¹ realizado por integrantes del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), se puede apreciar que, cuando se aplica la fórmula a empresas de 2.000 hectáreas de la Zona Mixta del oeste de la provincia de Buenos Aires, con valores de Ingreso Bruto Anual (IBA) menores a 1.000.000, y el capital tierra igual o superior al máximo permitido (3.000.000), se obtienen los siguientes resultados, según las zonas de que se trate:

América / Villegas	P = 8,4
Vedia / Lincoln	P = 10,6
Carlos Casares / Pehuajó	P = 10,6
Henderson / Daireaux	P = 9,8

Se aprecia entonces que, en explotaciones de 2.000 hectáreas (ha), dos de ellas se encuentran dentro de la categoría PYME, y las otras dos, cercanas al valor límite, de lo que puede inferirse que *la mayoría de las explotaciones pampeanas entrarían en la categoría PYME*.

Sin embargo, la SEPyME, según publicación en el Boletín Oficial N° 29.592, de febrero de 2.001, dicta la resolución 24/2001, por la que establece el nivel máximo de valor de las ventas totales anuales, excluido el Impuesto al Valor Agregado y el Impuesto Interno que pudiera corresponder, para considerar a una firma incluida en la categoría de Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Así, el artículo 1° de dicha resolución establece que: "...serán

¹ PERNANDEZ ALSINA, Carlos, *Las Pyme Agropecuarias, una propuesta de caracterización operativa y estrategia institucional*, Capital Federal, INTA, julio, 2.000.